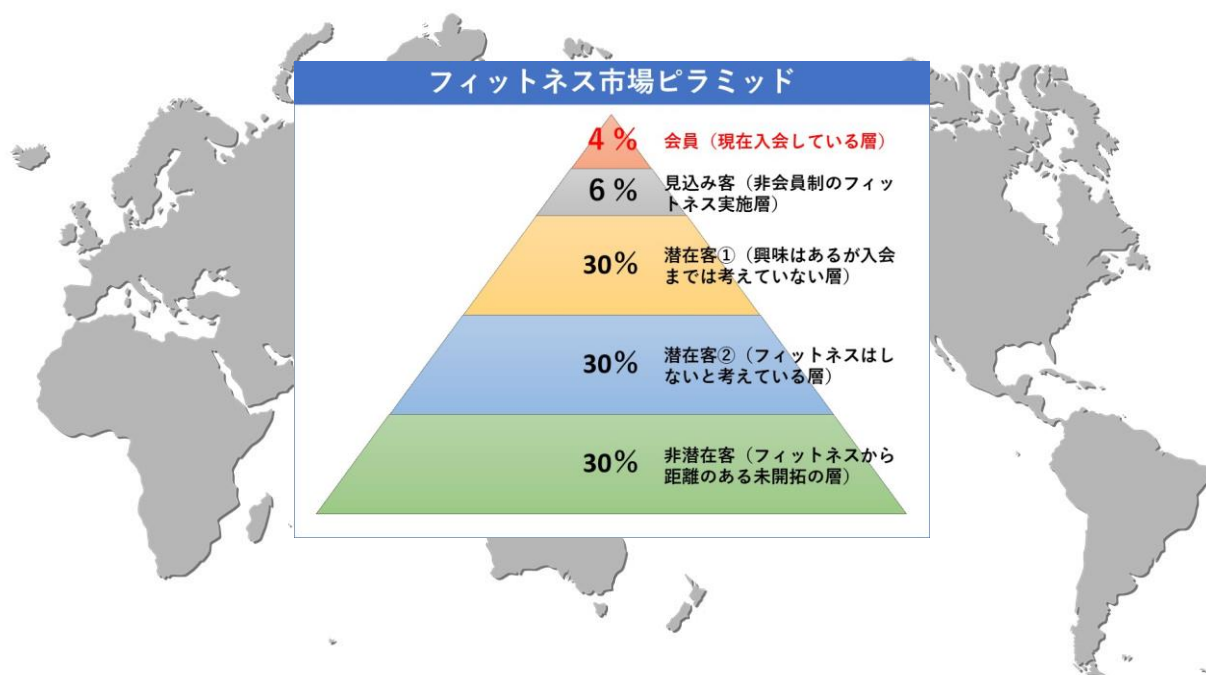


# フィットネスビジネス・マーケティング戦略



停滞する環境でも業績が一変する、真のフィットネスビジネスの作り方

健康増進企業の経営力と人材力を伸ばす  
**WELLNESS BIZ**

会員数と客単価向上により  
収益と利益を増大させる

**会員制健康ビジネスの成功**  
を支援します

ウェルネスビズ株式会社 代表取締役 田村 真二



新年、あけましておめでとうございます。

サクセス発行人の田村真二です。健やかに新春をお迎えになられたこととお慶び申し上げます。2019 年が、素晴らしい一年でありますように・・・

ついに、2019 年が始まりましたね。今年は、30 年間慣れ親しんだ「平成」から「新元号」へ。スポーツの世界では日本初のラグビーワールドカップの開催、そして、東京オリンピック・パラリンピックを翌年に開催するという、日本にとって「転換の年」になるのは間違いなさそうです。

そんなわけで、2020 年を目前に、「今年こそは・・・」と夢や願望を持って新年を迎えた方もいらっしゃると思います。一方で、現状維持から脱却できない、あるいは、他社と同じ会員獲得や収益獲得手段を使って会社や店を運営することから脱することができないまま伸び悩み、気づいたら一年を終えてしまうかも？ とお考えの方もいらっしゃるかもしれません。

実際私は、中小企業の経営者（や幹部社員の一部）の方々から似たような話をよく聞きます。特に、フィットネス業界ではここ数年ライバルの数が急増したため、業績の悪化と将来に対する不安が常にあります、と。

実は、ライバルや将来に対する悩み・不安を解消して、自社の強みを発揮し、確たる軸を持ってビジネスに取り組む方法があります（ラクラク簡単スピーディーに、といった類のことではありませんが）。

そこで新年最初のレポートでは、停滞する環境でも業績が一変する「フィットネスビジネス・マーケティング戦略」について新春特別版でお伝えします。このレポートを読むことで、これまで気づくことのできなかつた新たな発見、ビジネス拡大のヒント、希望、そして、競争状態から脱却するカギを見つけることができるでしょう。

## 成長を続ける世界のフィットネス業界

IHRSA(世界最大のフィットネスクラブ協会)によれば、2017 年、世界のフィットネスクラブ会員数は1億 7,400 万人と過去最多を記録しました。

また、世界のフィットネス業界全体の市場規模は推定 872 億ドル(1ドル 110 円換算で約9兆 5,920 億円)で、クラブの総数は 20 万軒を超えました。

日本のフィットネス市場も健康志向などを背景に、フィットネス参加率や市場規模は(微増ながら)拡大傾向にあり、さらに 2020 東京五輪を前に、健康スポーツとしてのフィットネスも注目されています。

しかしながら、各国フィットネス参加率(人口対比フィットネス参加人口)に目を向ければ、日本の参加率順位は「第 30 位」と下位に甘んじています。

ちなみに、アメリカ 18.7%(3位)、カナダ 15.3%(7位)、イギリス 14.7%(9位)、ドイツ 12.8%(11位)、イタリア 8.8%(17位)、フランス 8.5%(18位)、韓国 7.3%(20位)などに大きく引き離され、日本の参加率はわずか「3.4%」です。

この参加率は、私がフィットネスビジネスに初めて携わった 27 年前とほとんど変わっていません(まあ、誤差の範囲です)。残念ながら、主要先進国の中では極めて低成長にあると言えます。

言い換えれば、**日本のフィットネス市場はまだ拡大の余地が十分ある**ということです。次頁の「2018 各国フィットネス参加率順位表」(IHRSAグローバルレポートより)を見ていただければ、私の言っていることが嘘やたわ言ではないことがわかると思います。

## 2018各国フィットネス参加率（IHRSAグローバルレポートより）

順位	国名	クラブ数	会員数（人）	参加率	人口（万人）	クラブ当たり人口（人）
1	スウェーデン	1,620	2,140,000	21.15	1,012	6,247
2	ノルウェー	1,129	1,100,000	20.79	529	4,686
3	アメリカ	38,477	60,866,000	18.68	32,589	8,470
4	デンマーク	1,363	1,050,000	18.26	575	4,219
5	オランダ	2,000	2,900,000	16.92	1,714	8,570
6	フィンランド	1,538	923,000	16.78	550	3,576
7	カナダ	6,156	5,614,500	15.32	3,666	5,955
8	オーストラリア	3,715	3,730,000	15.06	2,477	6,668
9	イギリス	6,728	9,720,000	14.72	6,604	9,816
10	ニュージーランド	690	650,000	13.43	484	7,014
11	ドイツ	8,988	10,610,000	12.84	8,266	9,197
12	スイス	980	1,070,000	12.71	842	8,592
13	オーストリア	1,177	1,032,000	11.70	882	7,494
14	スペイン	4,520	5,200,000	11.22	4,633	10,250
15	アイルランド	710	500,000	10.35	483	6,803
16	クウェート	610	365,000	9.01	405	6,639
17	イタリア	7,500	5,320,000	8.78	6,059	8,079
18	フランス	4,200	5,710,000	8.50	6,718	15,995
19	ポーランド	2,600	2,910,000	7.66	3,797	14,604
20	韓国	6,590	3,750,000	7.29	5,145	7,807
21	ベルギー	850	808,000	7.12	1,135	13,353
22	バーレーン	175	97,500	6.72	145	8,286
23	アルゼンチン	7,910	2,800,000	6.35	4,408	5,573
24	香港	180	430,000	5.80	741	41,167
25	シンガポール	200	320,000	5.70	561	28,050
26	アラブ首長国連邦	825	523,750	5.17	1,014	12,291
27	ポルトガル	1,000	535,000	5.19	1,030	10,300
28	ブラジル	34,509	9,600,000	4.62	20,768	6,018
29	カタール	235	110,000	4.01	274	11,660
30	日本	4,950	4,240,000	3.35	12,675	25,606
31	メキシコ	12,376	4,100,000	3.32	12,352	9,981
32	南アフリカ	894	1,768,724	3.13	5,652	63,221
33	レバノン	340	181,250	4.02	451	13,265
34	台湾	300	710,000	3.01	2,357	78,567
35	中国	1,767	4,520,000	0.33	139,008	786,689

\*人口については「IMF2017World Economic Outlook Databases（2018.10版）にウェルネスビズ(株)修正」

## なぜ、日本のフィットネス業界は低成長に終わってしまっているのか？

日本はフィットネス参加率が 3.4%と低いとはいえ、実は、株式会社コナミスポーツクラブ、セントラル株式会社、株式会社ルネサンスなどの業界大手企業の売上高(や直営クラブ数)は、世界のトップクラブにランクインしています。

つまり、企業単位で見れば世界と互角で戦える企業もある、ということです。ではなぜ、日本のフィットネス業界は主要先進国の中で低成長に終わってしまっているのか？

原因はいくつか考えられますが、2018 各国フィットネス参加率(前頁)を見れば一目瞭然です。クラブ当たり人口が多いこと。言い換えると、「クラブの数が少ない」ことが最大の原因と言えるでしょう。

なぜ、クラブの数が少ないのか？ 理由は大きく3つあります。

### 第1の理由は、「1企業当たりの店舗数が少ない」から

日本のフィットネス企業は「直営志向」が大半で、大手企業では「カーブス」(全国に約 1,900 軒)を除いて世界で成長著しい「フランチャイズ企業」はわずかです。

一方で、日本にも出店している 24 時間年中無休の「エニタイムフィットネス」は、全世界でフランチャイズクラブ数は 3,823 軒。つまり、エニタイムフィットネスたった1社で、オールジャパン(4,950 軒)の8割近くのクラブ数を展開しているということです。

### 第2の理由は、そもそも「フィットネスへの参入企業が少なく」に加えて、「1企業当たりの売上高が低い」から

フィットネス業界の動きがわかる『Fitness BusinessNo94』(2018 年1月発売)によれば、フィットネス業界売上ランキング上位 10 社で市場全体の 70%を占め、上位 100 位の企業の売上高は 6.4 億円、同 200 位の企業の売上高は 2.6 億円にすぎません。

つまり、総合フィットネスクラブを2~3店舗以上持つ企業はほとんどすべて、業界上位 100 位以内にランクインできるということです。

現在の市場規模、参加率、店舗数から言えば、上位企業に寡占化されているというよりもむしろ、①参入企業が少なすぎた、②規模の拡大を目指す企業が少なかった、と言えます。

### 第3の理由は、「格安・激安業態」が最近まで日本では展開されていなかったから

2000 年代半ば以降、競合から競争段階に突入した欧米主要各国では、月会費 10 ドルで有名なプラネットフィットネスを始め、チェーン展開による格安・激安業態(バジェット型クラブ)企業が急成長し市場をけん引しました。

例えて言えば、フィットネス業界のユニクロや(さらに安い)GUのようなフィットネス施設が多く登場したことで、これまでフィットネスに参加したことのない顧客層の取り込みに成功。フィットネス参加者・参加率を一気に引き上げました(この点は重要です)。

日本でも私がこれまで何度もお伝えしているように、アクトスWill\_G(月会費 2,700 円)やFIT365(同 2,980 円)を始め、月会費3千円以下の施設が全国に約 100 施設まで増えています。

「予想を上回る会員数が集まっている」施設も少なくないようですので、2019 年以降、格安・激安フィットネス施設が全国に急増し、日本のフィットネス業界が(欧米同様)一変するかもしれません。

## こうした中、日本のフィットネス業界はこの先どのようなようになっていくか？

私はいよいよ日本にも格安・激安業態が普及し、市場拡大をけん引する企業が現れる一方で、「急成長業態」や「話題の業態」のモノマネをする企業が増えると見ています。

後者の企業には戦略がありませんから、こっちからあっちへと常に移動します。多少の収益(利益)の目標は持っているかもしれませんが、達成すべき、ビジネスのビジョンは持っていません。マイルストーン計画もありません。

だから結局、「これは間違いない。これこそ当社発展の次のビジネスチャンスだ」というように、ビジネスチャンスはどこにあるか、と探し回り続けるのです。

一方で、真の経営者は、自社のビジョンやミッションを達成するのに役立つかどうか？ 今行っていることよりも優れているか？ 現状維持から脱却し、収益と利益を増やす他の戦略はないか？ を常に考えています(おそらくこの年末年始の期間も)。

私は前職(イオン)時代に、当時の岡田卓也会長から何度か「現状維持は退歩に通じる」という言葉を聞きました。正直、初めて聞いたときにはピンと来ませんでした。数年後、私がフィットネス事業の責任者を担当したときにはっきりわかりました。

自社はもちろん、他社と同じこと(や同じようなこと)を続けていると、現状を維持するどころか衰退するというのを。

とは言っても、これは何も目新しい格言や心得といったことではありません。会社経営者や優れた幹部社員なら誰もが(頭では)わかっていることでしょう。しかしながら、多くの経営者や幹部社員が現状維持を避けるためにどう行動しているのかと

言えば、国内同業他社が行っている「キラキラ光る新しいもの」を常に探し回っているのではないのでしょうか(とくに、学びやマネすることが得意な日本人は)。

でも今、競合から競争段階に入ろうとする日本のフィットネス業界では、国内同業他社の成功事例を探し回るのではなく、戦略を変えるときにあります。したがって、「どこにまだ、チャンスがあるのか？」と考える癖を捨てなければなりません。

言い換えれば、成功をもっとシンプルに考えましょうということです。自社の成長・成功には、今のような戦略が必要なのか？ 他社の、ではなく、自社の強みを活かすにはどうすればいいのか？ を考えるということです。そのためにまず、次に挙げる「24の質問」について答えてみてください。

## ビジネスで「現状維持」から脱却する 24 の質問

以下に挙げる 24 の質問を踏まえてビジネス戦略を考える人は非常に少ないですから、質問を自問自答するだけでも「現状維持」から脱却し、戦略の方向性や道筋が見えてくると思います。

1. (事業の目的) 当社のミッション(使命・存在理由)は何か？
2. (事業の在り方) 今どんなビジネスをしているのか？
3. (強みと弱み) 自社の強みと弱みを理解しているか？
4. (競争優位性) 自社の強みを活かしたビジネスをしているか？
5. (顧客・市場) 現在の顧客(市場)は誰か？

6. (顧客・市場) その顧客(市場)にどうアプローチしているのか?
7. (顧客・市場) 現在の顧客(市場)以外の顧客獲得について考えているか?
8. (競合) 自社の直接的なライバル企業はどこか?
9. (競合) そのライバル企業が力を入れて取り組んでいることは何か?
10. (競合) 自社の間接的なライバル企業はどこか?
11. (競合) そのライバル企業が力を入れて取り組んでいることは何か?
12. (商品・サービス) 現在自社が売っている商品やサービスは何か?
13. (商品・サービス) 売ることをやめてもいい商品やサービスはないか?
14. (商品・サービス) 他にどんな商品やサービスを付加・提供できるか?
15. (商品・サービス) そのうち実際に提供できそうなものはどれか?
16. (商品・サービス) それらの商品やサービスは顧客や潜在客・見込み客にどんな価値があるか?
17. (資源・資産) 現在活用されていない人、土地建物、設備、機器はあるか?
18. (資源・資産) それらの活用方法は他にないか?
19. (組織・人) 自社に合った良質の人材を引き寄せる方法はないか?
20. (組織・人) 優れたアウトソース(協力)先をどのように見つけるか?
21. (資金) 必要な資金をどう集めるか?
22. (資金) 利益剰余金を活用する方法はないか?
23. (売上・利益) 今期(あるいは前期)と3年後の売上高と利益目標はいくらか?
24. (売上・利益) その目標を達成するための戦略、具体的な計画と期限はあるか?

(すべての質問に答えてくれた皆様、大変お疲れ様でした！)

上記 24 の質問は個人で自問自答するのかもしれませんが、社内(外)のチームメンバーでブレインストーミングすることで新たな視点や気づきが得られますので、ぜひ試してみてください。



## 海外の同業他社や異業種から学び、ブレイクスルーを起こす

ブレイクスルーとは、停滞や行き詰まりの状態を打開すること、難関や障害などを突破することをいいます。ビジネスで言えば、停滞や伸び悩んでいた売上高や利益、あるいは顧客獲得不足などが、何かをきっかけに一気に好転するなどです。

ブレイクスルーが起きやすいときというのは、平常時よりもむしろ停滞や行き詰っているときです。その状態で諦めて現状維持を続けるか、それとも、自らの意思でブレイクスルーを起こすことができるかどうか(読者の皆様は当然後者ですよ?)。

もし今、停滞や行き詰っていると自分自身感じているのなら、まさに、真価が問われている時と言えます。

そうした時に私がお勧めしているのは、海外の同業他社(業界上位企業や急成長企業)や異業種の戦略的な考え方、マーケティング、商品やサービスの提供方法、プロモーションを学ぶことです。

ある国や異業種では陳腐なことでも、別の国や業界では効果的に働くことがよくあります(但しそのためには、その方法がもっとも効果的で、もっとも売上や利益につながる方法とは遠い可能性があることをまず認識した上で行うことが重要です)。

以下に、ブレイクスルーを起こした例をいくつか挙げます。

- ・日本のセブン-イレブン創業者の鈴木敏文氏は、アメリカ流通視察(大型ショッピングセンター)中に“小さな”セブン-イレブンのことを初めて知り、帰国後調査した上で、社内の猛反対を押し切る形で提携を行い、日本にコンビニ業態を根付かせたのは有名な話。

- ・女性専用30分フィットネス(健康体操教室)のカーブスも、創業者の増本岳氏がアメリカ視察中にカーブスを知り日本でビジネスを展開しました。

- ・ファーストフードを始めとした外食業界で現在当たり前に行われている「ドライブスルー」は、アメリカの銀行のドライブスルーからアイデアを拝借して取り入れられました。

- ・フランチャイズが誕生したのは19世紀のアメリカの自動車を販売するシステムと言われていますが、現在では様々なビジネスに取り入れられています。

- ・新聞販売などで当たり前の「継続課金ビジネス(モデル)」も、現在ではサブスクリプションとして様々な業界で一大ブームになっています。

- ・アマゾン創業者のジェフベゾスは、「アマゾンプライム」会員(年会費制)サービスを提供するに際し、2001年にコストコ創業者のジム・シネガルに面談し、会員制サービスのノウハウについて教を受けたといいます。

- ・シルク・ドゥ・ソレイユは斜陽産業のサーカス業界のベスト・プラクティスを打ち破り、他業界の要素を取り入れることで、差別化と低コストを実現しました。

例を挙げればきりがありませんが、ブレイクスルーのきっかけは、国内の同業他社からではなく、海外の同業他社や異業種からの学びから生まれる、と言っても過言ではありません。

なお、参考までに私が海外企業や異業種企業を視察する際、どのような視点で調査しているか、代表的なものをいくつか挙げておきます。

・経営者はどんな人物か？ ビジョン・ミッションは？

・どんなビジネス戦略、ビジネスモデル、収益構造なのか？

・どんなマーケティングやセールスを行っているか？

・その中で、業界標準になっているものはあるか？

・ターゲットにしている顧客層はどんな人たちか？ (誰が購入しているのか？)

・どんなホームページを運営しているか？

・(時系列に調査して)変化している点、改善点はどのようなものがあるか？

## 現在の顧客以外の人を対象にマーケティングを行う

次に、現状維持から脱却する方法、ある意味「最強」とも言える方法を紹介します。現状維持から脱却する最強の方法、それは、顧客情報ではなくノンカスタマ(非顧客)の情報収集とノンカスタマを対象としたマーケティング戦略の構築です。

ノンカスタマについて、ピーター・ドラッカーは次のように述べています(著書『ネクスト・ソサエティ』より)。

変化が起こるのは、ノンカスタマ(非顧客)の世界においてである。デパートは新しく登場した消費者層、とくに、豊かな新しい世代が顧客になっていないことに関心をもたなかった。

80年代も終わり近く、そのノンカスタマが買い物に傾向を左右する層となった。自らの顧客だけを見ていたデパートは、この変化にも気づかなかった。こうしてデパートは、ますます数の少なくなった顧客についてのみ、ますます多くの情報を手にするようになった。

いかなる事業にあろうとも、責任ある立場の者は、多くの時間を社外で過ごさなければならない。ノンカスタマを知ることは至難である。だが、外に出てノンカスタマを知ることだけが、知識の幅を広げる唯一の道である。

「デパート」を自社の業界や業態(例えば「総合フィットネスクラブ」や「スポーツジム」など)に置き換えてみてください。恐ろしいほど「当たっている」と思いませんか？

ちなみに、『ネクスト・ソサエティ』が日本で発売されたのは2002年。今から17年も前ですが、昨年末に読み返してみたところ、「これは今年、書かれた本でしょう？」と思えるほどの確に、世界の未来(現状)を言い当てています。

では、フィットネス業界におけるノンカスタマとは誰のことでしょうか？ 直接競合するライバル企業の会員のこと？ それとも、最近流行りの24時間ジムやブティックスタジオの会員のこと？

ブー。答えは、どれも違います。そもそも日本の(会員制)フィットネス参加率は先述通りわずか3.4%です。

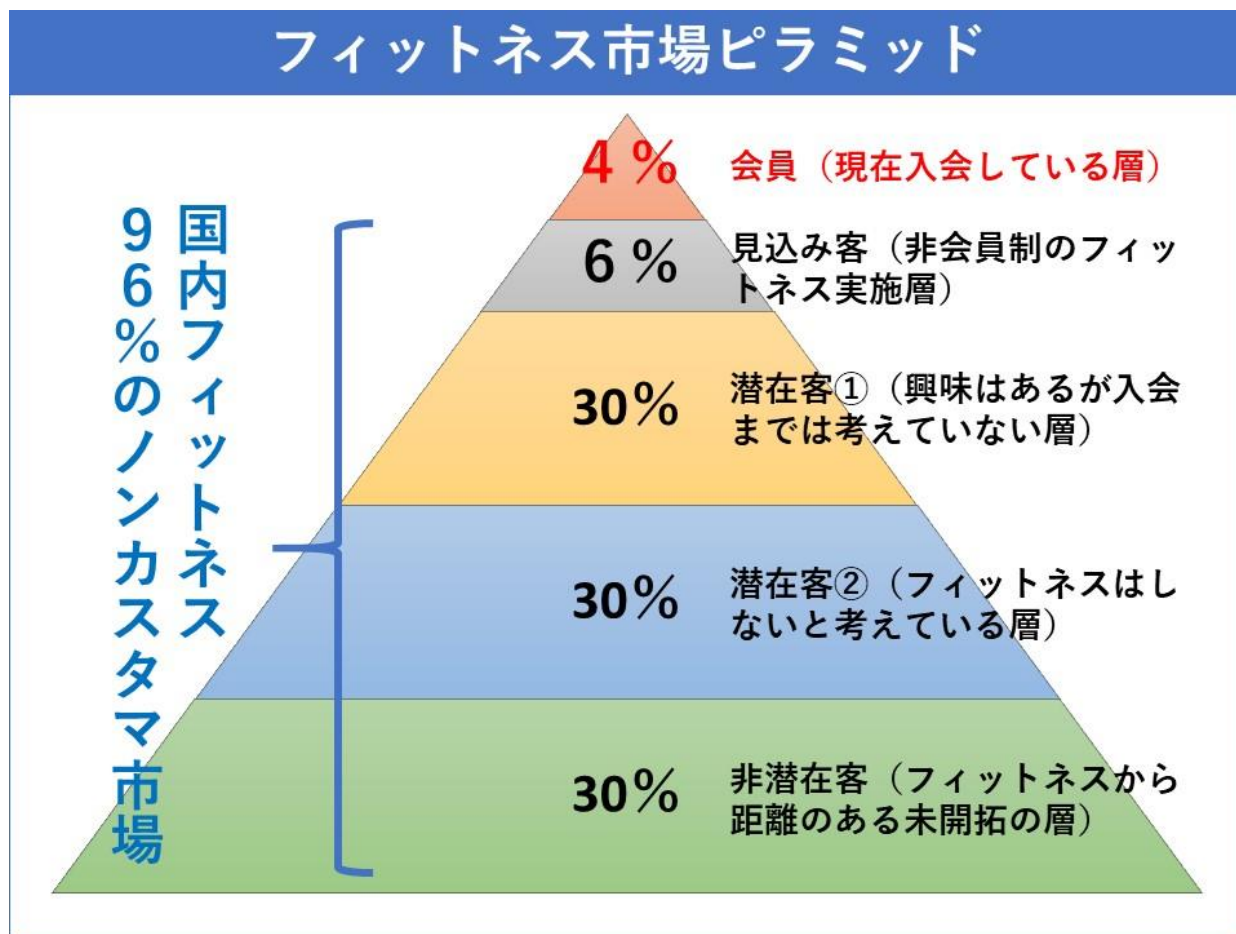
言い換えれば、日本の96%強の人々はフィットネスに「参加していない」ということです。そして、彼ら・彼女らこそがノンカスタマなのです。

ということは、ですよ(ここは重要です)。



現在フィットネスに参加している約4%を対象にマーケティングを行うのではなく(ここが一番競争の激しいターゲット層)、ノンカスタマの96%の市

場を対象にマーケティングを行うとどうなるでしょうか？ 下の図をよくご覧ください。



視点を変えて市場の境界を引き直し、果てなく広がる競争のない「あちら側の世界(ブルーオーシャン市場)」の人々を自社に引き寄せることが可能になる、ということです。

考えてみるだけでもワクワクしてきませんか？ これまでお伝えしたように、日本のフィットネス参加率はわずか4%弱。残り96%は、ノンカスタマ(未参加者)なのですから。

ちなみに参加率が20%近くある(レッドオーシャン市場とされる)アメリカ市場でさえ、実はまだ80%強のノンカスタマがいるのです。

問題(課題)は、どうやって96%の市場に向けた

フィットネスビジネス・マーケティング戦略を行うのか？ 具体的に何をすればいいのか？ でもその前に、まずは私が考えるフィットネスビジネス・マーケティング戦略に関する定義を紹介します。

### 1. フィットネスビジネス・マーケティング戦略とは？

あなたのクラブ・ジム・スタジオが提供するものの価値を高く評価するよう潜在客や見込み客を教育すること。

### 2. その真の目的は？

セールスを不要にすること。

### 3. 対象者は？

市場の96%(ノンカスタマ)を対象にすると最大の効果が得られる。

## 1. フィットネスビジネス・マーケティング戦略とは？

あなたのクラブ・ジム・スタジオが提供するものの価値を高く評価するよう潜在客や見込み客を教育すること。

## 2. その真の目的は？

セールスを不要にすること（欲しい！という人を創る）。

## 3. 対象者は？

市場の96%を対象にすると最大の効果が得られる。

この定義は、自社の顧客や国内同業他社を見ているだけでは気づくことができません。ですから、このことに気づくことができただけでもライバルの数歩先を行き(違う方向へ)、より大きな成果を手に入れる可能性が高いと言えるでしょう。

ぜひ、このレポートに書いてある内容をもとに、自社の戦略、マーケティングを一度見直してみたいかがでしょうか。そして、気づいたことやアイデアが出たら、必ずメモを取ってください(そうしないと気づきやアイデアはすぐ消えてしまいますから)。

次に、気づきやアイデアを何か1つ実行したら、また1つと積み重ねていってください。そうすれば、あなたのビジネスは確実に成長していくことができるでしょう。

このレポートはただ読むためのものではありません。国内外のフィットネスビジネスに関する知識を得るためのものでもありません。あなたのビジネスを成長させるきっかけとするためのレポートなのです。

## プロローグ

2人のフィットネスクラブ経営者がいました。2人はとてもよく似ていて、施設の規模もフィットネスビジネスに関する知識や経験も同じくらいでした。また、会員数や売上・利益についても同程度でした。大儲けしているというほどではありませんでしたが、毎期きちんと安定的に利益を計上していました。

しかしその後、2人のフィットネスクラブの商圈内に同じようなフィットネスクラブを始め、24時間ジムや専門スタジオが相次ぎ出店。その後、以前よりも入会者が減り、退会者が増え、2人のフィットネスクラブはともに赤字転落を余儀なくされました。


1人は何とか自力で頑張り続けたものの赤字は解消されず、負債がみるみる増え続けました。ですがもう1人が経営するフィットネスクラブは、ある時を境に、入会者が増え、退会者が減り、さらに客単価が上がり、再び黒字経営を続けることができるようになりました。一体何が違いをもたらしたのでしょうか？

それは、赤字経営から黒字経営に転換できた経営者は、社内に、自然に備わる「フィットネスビジネス・マーケティング戦略」を取り入れて、地道に、かつ着実に実行したからでした。

自然に備わるマーケティングシステムを社内に作る！

《中小企業のための》  
**フィットネスビジネス  
マーケティング戦略**  
を自社に取り入れて業績を拡大させる！

すぐに売上が急激に伸びました。  
これぞ当社のマニュアルになりました！  
(コンサルティング受講企業経営者様のお声)

 健康増進企業の経営力と人材力を伸ばす  
**WELLNESS BIZ**

詳細はこちらをクリック

してください

[フィットネスビジネス・マーケティング戦略](#)



田村真二 (Shinji Tamura)  
会員制健康ビジネス専門のコンサルタント  
ウェルネスビズ株式会社  
代表取締役

会員制健康ビジネス専門の経営コンサルタント。東京都出身。1985年ジャスコ株式会社(現イオン株式会社)に入社。小売業とサービス業の店舗と本社で22年間の実務を経験。経営全般・マーケティング・営業・店舗開発・人事などの様々なマネジメントポストを歴任。年間営業利益2億円超達成のフィットネスクラブの新店・リニューアル担当は全店黒字。07年に会員制健康ビジネスに特化したコンサルティング会社を設立。会員数拡大、客単価向上、継続月数をかけ合わせた「かけ算式経営」の仕組みで高収益企業を続出。現在は、コンサルティング、講演、セミナー、執筆等を行っている。

### お問い合わせ先

#### ウェルネスビズ株式会社

TEL:03-5775-4538

FAX:03-3562-7822

Mail :info@wellness-biz.jp

URL:http://wellness-biz.jp

〒104-0061

東京都中央区銀座1-3-3

G1ビル7階 1180号

### 免責事項

このニュースレターで提供された情報およびアドバイスによって起きた問題に関しては一切、当方やライターに責任や義務は発生しません。ここでの情報や助言を参考にした判断は、当然ですが、すべて読者の責任において行ってください。